

# KILOMETRIT KANTAVAT

Miten toimitusjohtajan  
ikä ja sukupuoli vaikuttaa  
yrityksen vakauteen?

# Sisältö



**Johtajan kilometrit tuovat taloudellista vakautta**

3

**Johtajan ikä ja yrityksen taloudellinen vakaus kulkevat käsi kädessä**

5



**Näin käännät analyysin opit käytännön kasvuksi**

7



**Toimialat jakautuvat edelleen jyrkästi miesten ja naisten aloihin**

8

**Näin vahvistat johtamista ja käännät moninaisuuden kilpailueduksi**

10

**Tunnusluvut tammi-huhtikuu 2026**

11



## Johtajan kilometrit tuovat taloudellista vakautta

“Analyysimme perusteella yksi havainto nousee selvästi esiin: kokemus näkyy yritysten suoriutumisessa.”

Suomessa on käyty viime vuodet tärkeää keskustelua yli 55-vuotiaiden asemasta työmarkkinoilla. Julkisessa keskustelussa ovat nousseet esiin sekä ikäsyryntä työnhaussa että tarve pidentää työuria. 55–65-vuotiaiden työllisyys on Eläketurvakeskuksen mukaan Suomessa kohentunut huomattavasti pitkällä aikavälillä, ja julkisessa keskustelussa huomioidaan nykyään entistä enemmän myös varttuneempien työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen, työn merkityksellisyys ja työssä jaksaminen. Samalla monet yritykset, Asiakastieto mukaan lukien, tahtovat kehittää työelämän käytäntöjä ikääntyvien työntekijöiden tarpeet paremmin huomioiviksi.

Tämän keskustelun keskellä on kiinnostavaa pysähtyä katsomaan, mitä data kertoo meille. Tässä raportissa tarkastelemme yritysten taloudellista vakautta toimitusjohtajan iän ja sukupuolen näkökulmasta. Analyysimme perusteella yksi havainto nousee selvästi esiin: kokemus näkyy yritysten suoriutumisessa.

Raportin mukaan vahvimmat luottoluokitusluokat korostuvat kokeneempien toimitusjohtajien johtamisessa yrityksissä, ja korkeimpien luokitusten huippu saavutetaan 60–64-vuotiaiden ryhmässä.

Samalla nuorempien toimitusjohtajien johtamisessa yrityksissä painottuvat useammin kasvuvaiheen piirteet ja hieman korkeampi riskitaso.

Tämä ei tietenkään tarkoita, että ikä yksin ratkaise yrityksen menestyksen. Se tarkoittaa kuitenkin sitä, että työelämässä kertynyt kokemus, markkinatuntemus, päätöksentekokyky ja kyky hallita riskejä näkyvät myös yritysten taloudellisessa vaikeudessa. Kun yhteiskunnassamme puhutaan yli 55-vuotiaiden vaikeutuvasta työmarkkina-asemasta, oma datamme muistuttaa, että samaan aikaan juuri kokeneemmassa portaassa on paljon sellaista pääomaa, joka näkyy liiketoiminnan laadussa, jatkuvuudessa ja kriisinkestävyudessa.

Myös sukupuolen perusteella tapahtuva syrjintä, kuten raskausyrjintä ja siihen liittyvät nuorten naisten toistuvat määräaikaiset työsuhteet, ovat suomalaisen työelämän tasa-arvokeskustelun keskiössä. Tarkastelemme tämän raportin toisessa osiossa suomalaisten toimitusjohtajien sukupuolen vaikutusta yrityksen vahvuuteen. Tuskin ketään yllättää, että suomalaiset johtajat pärjäävät hyvin sukupuolesta riippumatta.

Tämän raportin viesti ei ole, että työelämässä olisi tilaa vain yhdelle uravaiheelle tai yhdenlaiselle johtajuudelle. Päinvastoin: suomalaiset yritykset tarvitsevat sekä kokeneiden johtajien tuomaa vakaudesta, harkintaa ja riskienhallintakykyä että nuorempien sukupolvien rohkeutta, kasvuhakuisuutta ja uudistumista. Kun työmarkkinoilla käydään keskustelua yli 55-vuotiaiden asemasta, oma datamme muistuttaa, että kokemus on liiketoiminnan kannalta merkittävä voimavara. Jos haluamme rakentaa kestävämpää kasvua suomalaisiin yrityksiin, meidän kannattaa nähdä erilaiset osajat ennen kaikkea toisiaan täydentävänä vahvuutena. Kannustan lämpimästi poimimaan talteen yrityksille kokoamamme vinkit erilaisten osajien hyödyntämiseen.

Antoisia lukuhetkiä toivottaen,

### **Arto Paukku**

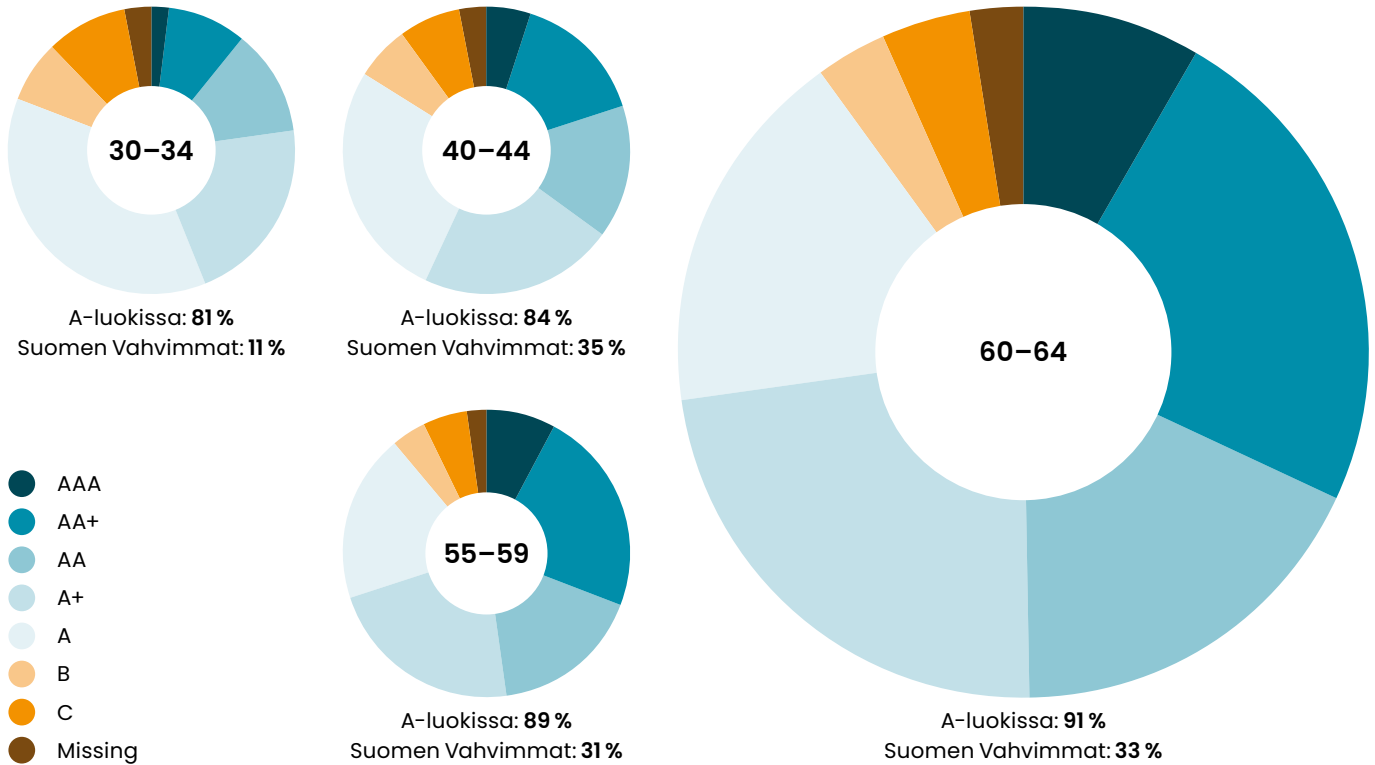
Maajohtaja  
Suomen Asiakastieto

## **Mikä on Kasvu- ja riskitutka?**

Asiakastiedon Kasvu- ja riskitutka on kolme kertaa vuodessa julkaistava raportti, joka sukeltaa yritystalouden tilaan analysoimalla edeltävien neljän kuukauden tunnuslukuja. Jokaisessa Kasvu- ja riskitutkassa raportoidaan konkurssien ja vapaaehtoisesti lakanneiden yritysten määrä, maksuhäiriöisten yritysten määrä sekä uusien yritysten määrä. Toistuvien tunnuslukujen lisäksi sukellamme jokaisessa raportissa valitsemaamme erityisteemaan oman kattavan datamme avulla.

## Kokemus kantaa hedelmää:

# Johtajan ikä ja yrityksen taloudellinen vakaus kulkevat käsi kädessä



Tuore analyysimme osoittaa, että yrityksen taloudellinen vakaus ja johtajan kokemus kulkevat vahvasti käsi kädessä. Kun tarkastelemme yrityksiä Rating Alfa -luokituksemme kautta, huomaamme selvän ilmiön: parhaat AAA- ja AA+-luokat vahvistuvat sitä mukaa, mitä enemmän kilometrejä toimitusjohtajalle on kertynyt mittariin. Vuosien tuoma varmuus, verkostot ja kriisinkestävyys näkyvät suoraan yrityksen taloudellisessa selkärangassa.

Nuorempien toimitusjohtajien luotsaamissa yrityksissä korkeimpien rating-luokkien osuus on vielä maltillinen, mutta luvut lähtevät vahvaan kasvuun uran keski- ja loppuvaiheilla.

## Miltä tämä näyttää käytännössä?

- **Uran alkutaival (30–40-vuotiaat):** Korkeimpien luokkien osuus on vielä matala. Nuoruus näkyy usein rohkeana kasvuvaiheena, jolloin riskejä otetaan enemmän ja toimintaa vasta vakiinnutetaan.
- **Vahva keskivaihe (40–50-vuotiaat):** Yritysten taloudellinen taso nousee silminnähden. Kokemus alkaa näkyä strategisessa vakaudessa.
- **Huipennus (60–64-vuotiaat):** Tässä ikäryhmässä saavutetaan analyysimme mukaan korkeimpien luokitusten huippu.

Ilmiö viittaa siihen, että yrityksen vakaus, kannattavuus ja riskiprofiili kehittyvät usein samassa tahdissa johtajan kokemuksen kanssa. Taustalla voivat olla esimerkiksi pidempi yrityshistoria, vahvempi pääomarakente tai vakiintuneempi markkina-asema.

”Viime vuosina on puhuttu paljon yli 55-vuotiaiden haastavasta työmarkkina-asemasta, mutta analyysimme vahvistaa sen, minkä moni liike-elämässä tunnistaa käytännön tasolla: kokemus näkyy yritysten taloudellisessa vaikeudessa. Vuosien aikana kertynyt ymmärrys markkinoista, päätöksenteosta ja taloudellisista tunnusluvusta heijastuu suoraan yrityksen kykyyn menestyä myös haastavissa tilanteissa. Toisaalta kokeneet johtajat todennäköisesti ymmärtävät myös hallitun riskienoton nuorempia verrokkejaan paremmin”  
arvelee Arto Pauku.

Samalla nuorempien toimitusjohtajien johtamissa yrityksissä korostuvat hieman useammin heikot luokat (B ja C), mikä tukee tulkintaa, että kyse on keskimäärin nuoremmista tai kasvuvaiheessa olevista yrityksistä.

”Nuorempien toimitusjohtajien johtamat yritykset toimivat usein kasvuvaiheessa, missä korostuvat uudistuminen ja rohkeat liikkeet. Tämä voi näkyä myös korkeampana riskitasona, mutta samalla se on tärkeä osa talouden uusiutumista ja tulevaa kasvua,”  
Pauku toteaa.

## Mitä Rating Alfa ottaa huomioon analyysissään?

Rating Alfa -raportti analysoi yrityksen talous- ja taustatiedot sekä arvioi niiden pohjalta konkurssiriskin sekä yrityksen todennäköisyyden saada maksuhäiriö seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Rating Alfa selvittää muun muassa:

- Maksuhäiriöt ja maksukäytöshistorian
- Vastuuhenkilöt ja yritysytteudet
- Yrityksen omistajat
- Vakavaraisuuden
- Omavaraisuusasteen
- Tilinpäätösanalyysin suhteessa toimialaan



[Hanki Rating Alfa-raportti yrityksistäsi tai kilpailijastasi täältä](#)

Analyysissa tarkasteltiin 355 000 suomalaista yritystä, joiden toimitusjohtajien ikä oli tiedossa 1.5.2026. Analyysin ulkopuolelle jätettiin 158 000 yritystä, joista toimitusjohtajan ikä ei ollut saatavilla.

## Menestyksen eväät:

# Näin käännät analyysin opit käytännön kasvuksi

Datan ja analyysiemme valossa yksi asia on varma: yrityksen taloudellinen vakaus ei ole onnenkauppaa. Se rakentuu kokemuksen, rohkean mutta hallitun riskinoton ja oman toimialan syvällisen ymmärryksen varaan. Yritykset, jotka onnistuvat yhdistämään nämä elementit, rakentavat vahvemman pohjan sekä luottoluokitukselle että pitkän aikavälin menestykselle.

Olemme koonneet alle keskeiset suosituksemme, joiden avulla rakennat yrityksellesi kestävämmän riskiprofiilin, paremman luottoluokituksen ja ennen kaikkea mielenrauhan liiketoiminnan kehittämiseen

## 1

### Yhdistä kokemus, monipuolisuus ja uudistumiskyky johtamisessa

Tulokset korostavat kokemuksen merkitystä, mutta samalla nuoremmat johtajat tuovat yrityksiin kasvua ja uudistumista. Tasapaino kokemus-kasvu-akselilla tukee sekä vauhtia että pitkän aikavälin kehitystä.

- Varmista, että strategiset päätökset eivät perustu liian kapeaan näkemykseen. Rakenna johtoryhmiin ja hallituksiin eri uravaiheiden yhdistelmä. Ota huomioon myös erilaiset koulutus- ja kokemusprofiilit.
- Hyödynnä kokeneempien johtajien strategista näkemystä ja riskienhallintaosaamista.
- Anna nuoremmille johtajille tilaa viedä eteenpäin kasvua ja uudistumista, sekä mahdollisuuksia oppia virheiden kautta. Yrityksesi uusi johtajasukupolvi syntyy kasvattamisen kautta.
- Kokeile anonyymia rekrytointia. Tiedostamattomat ennakkoluulot saattavat ohjata valintaprosessia huomaamatta.

## 2

### Panosta systemaattiseen riskienhallintaan ja kasvuvaiheessa

Nuorempien johtajien yrityksissä riskitaso on keskimäärin korkeampi, mikä tekee riskienhallinnasta erityisen kriittistä uran alkuvaiheissa. Hallitsematon riski heikentää nopeasti luottoluokitusta, mutta hallittu riski tukee kasvua.

- Ota käyttöön selkeät riskien seurannan ja päätöksenteon mallit.
- Varmista, että taloudelliset tunnusluvut, kassavirta ja maksuvalmius ovat jatkuvassa seurannassa.
- Hyödynnä ulkopuolista asiantuntemusta (esim. hallitus, neuvonantajat).
- Palkkaa myös rohkeasti alkuvaiheen yrityksiin asiantuntijoita monipuolisella ikä- ja kokemusrakenteella, vaikka itseään kokeneempien palkkaaminen voisi tuntua epämiellyttävältä.

Toimitusjohtajan sukupuolella ei ole merkittävää vaikutusta yritysten vahvuuteen:

## Toimialat jakautuvat edelleen jyrkästi miesten ja naisten aloihin



Naisten luotsaamat yritykset erottuvat edukseen laajassa A-luokkien (A-AAA) kokonaisuudessa. Tämä on vahva viesti siitä, että naisten johtamissa yrityksissä talouden perusta on kunnossa, toiminta on pitkäjänteistä ja riskiprofiili pidetään visusti hallinnassa. Kyse on tasaisen vahvasta suorittamisesta ja luotettavasta vakaudesta.

Toisaalta kun katsomme kaikkein korkeimpia huippuluokkia (AAA ja AA+), miesten johtamien yritysten osuus korostuu. Naisten johtamista yrityksistä Suomen Vahvimpiin nousee 19 %, kun miesjohtajien keskuudessa osuus on 25 %.

”Ero huippuluokissa voi osittain selittyä riskinotolla. Yrityksissä, joissa uskalletaan ottaa enemmän riskiä, nähdään usein myös korkeimmat luokitukset. Toisaalta samaan aikaan pitkäaikainen vakaus on helpompi säilyttää, kun riskitaso pysyy maltillisena. Riski on aina riski, mutta joskus sen ottaminen kannattaa”; huomauttaa Paukku.



**Arto Paukku**

Maajohtaja  
Suomen Asiakastieto

[Seuraa Artoa LinkedInissä](#)

## Miten tulkitsemme tätä kokonaisuutta?

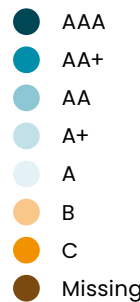
- **Naisten johtamat yritykset:** Luovat erittäin vahvan ja vakaan pohjan. Talouden tasapaino ja riskien hallittavuus ovat näiden yritysten selkeitä vahvuuksia.
- **Miesten johtamat yritykset:** Saavuttavat tällä hetkellä useammin kaikkein korkeimmat luokitustasot, mikä voi kertoa korkeammasta riskinotosta tai yritysten kypsyyssasteesta.

”Dataa tarkastellessa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että analyysissämme naisten johtamia yrityksiä on hieman yli 42 000, kun miesten johtamia yrityksiä puolestaan oli yli 155 000. Huippuluokkien sukupuolijakaumaa oleellisempi huomio on naisjohtajien vähäisyys läpi linjan”, mainitsee Paukku.

Datamme perusteella suomalainen toimitusjohtajakenttä on edelleen selvästi sukupuolittunut. Raskaat, tuotannolliset ja infrastruktuurialat ovat miesvaltaisia, kun puolestaan palvelu- ja hyvinvointialoilla naisten osuus on merkittävämpi kuin keskimäärin. Ainoastaan yhdellä toimialalla, sosiaali- ja terveyspalveluissa, naisten osuus toimitusjohtajista on suurempi kuin miesten. Koulutuksessa osuudet ovat lähestulkoon tasan.



A-luokissa: **87 %**  
Suomen Vahvimmat: **19 %**



A-luokissa: **86 %**  
Suomen Vahvimmat: **25 %**

Analyysissä tarkasteltiin 197 000 suomalaista yritystä, joiden toimitusjohtajan sukupuoli oli tiedossa 1.5.2026. Analyysin ulkopuolelle jätettiin 155 000 yritystä, joiden toimitusjohtajan sukupuoli ei ollut tiedossa.

## Menestyksen eväät:

# Näin vahvistat johtamista ja käännät moninaisuuden kilpailueduksi

Datan valossa toimitusjohtajan sukupuoli ei yksin selitä yrityksen menestystä, mutta se paljastaa kaksi merkittävää ilmiötä. Naisten luotsaamat yritykset rakentavat vahvaa ja tasaista suorituskykyä laajassa A-luottoluokitusten kokonaisuudessa. Miesten johtamissa yrityksissä taas korostuvat useammin kaikkein korkeimmat huippuluokat. Samaan aikaan on tunnistettava realiteetit: suomalaisen toimitusjohtajakenttä on yhä vahvasti

toimialoitain sukupuolittunut, ja naisjohtajia on aineistossamme selvästi vähemmän kuin miehiä. Tämä fakta kaventaa yritysten strategisessa päätöksenteossa tarvittavia monipuolisia näkökulmia.

Olemme koonneet alle keskeiset suosituksemme, joiden avulla vahvistat moninaisuutta yrityksessäsi.

## 1

### Älä rakenna johtoryhmäsi yhden kortin varaan

Datassamme naisten johtamia yrityksiä on hieman yli 42 000, kun miesten johtamia yrityksiä on yli 155 000. Monimuotoinen johtaminen ei ole vain vastuullisuusteko, vaan myös tapa lisätä päätöksenteon laatua ja strategista näkökulmien kirjoa.

- Seuraa aktiivisesti, miltä yrityksen johtoryhmän, hallituksen ja seuraajasuunnitelun sukupuolijakauma näyttää.
- Varmista, että rekrytointi- ja urapolkukäytännöt eivät vahingossa kavennu vain tietyn tyyppisiin profiileihin. Kiinnitä erityistä huomiota tiedostamattomiin ennakkoluuloihin ja eriparisiiin odotuksiin eri sukupuolille.
- Tunnista, mistä kohdasta urapolkua naiset tai muut aliedustetut ryhmät putoavat pois johtajaputkesta.

## 2

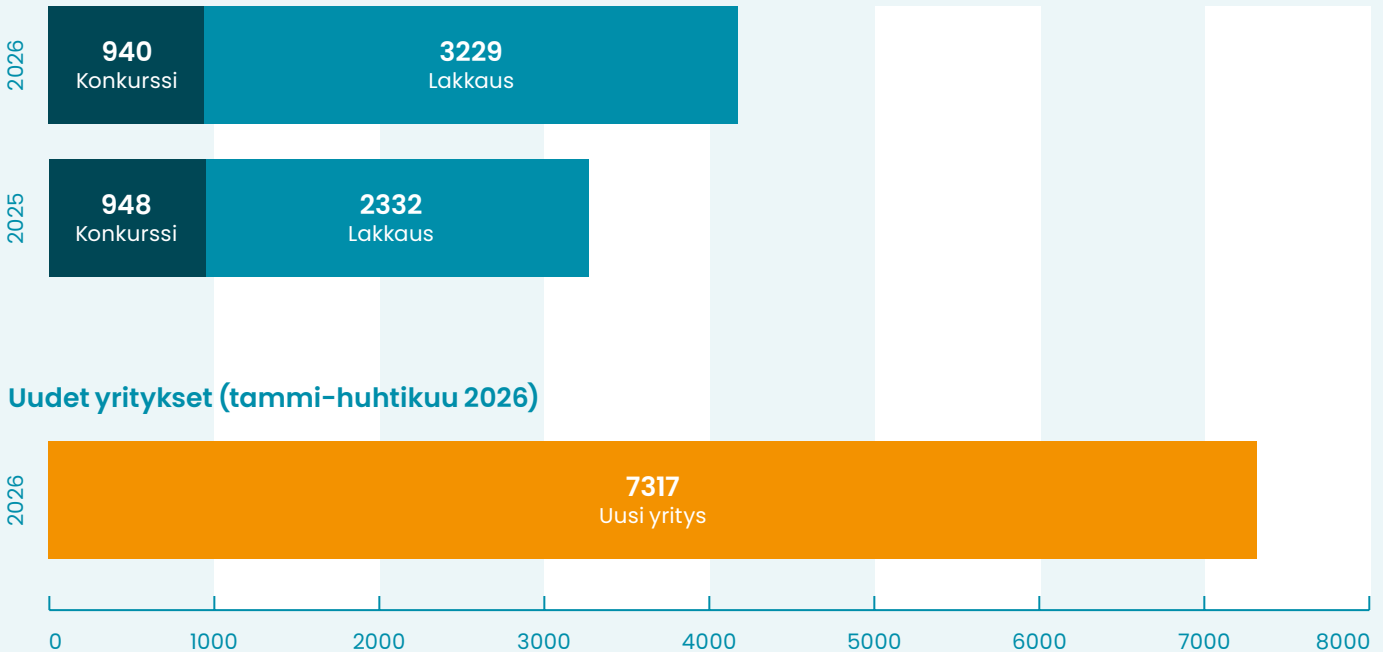
### Kouluta kaikkia hallittuun riskinottoon

Naisten johtamat yritykset erottuvat edukseen laajassa A-luokkien (A-AAA) kokonaisuudessa, mikä viittaa vakaaseen ja hallittuun tekemiseen. Miesten johtamissa yrityksissä taas korostuvat useammin Suomen Vahvimmat luokat AAA ja AA+, mikä voi raportin mukaan kertoa korkeammasta riskinotosta tai yritysten kypsyysasteesta. Rohkeutta vakaaseen riskinottoon kannattaa kouluttaa läpi organisaation, jotta parhaat tulokset näkyvät joka tasolla iästä ja sukupuolesta riippumatta.

- Varmista, että yrityksessä on sekä vakautta tukevia että kasvua haastavia ääniä.
- Tee riskinotosta tietoinen johtamisen valinta, ei sattumanvarainen toimintatapa.
- Analysoi, miten oman toimialasi rakenne vaikuttaa sekä riskitasoon että johtajaprofiileihin.
- Panosta mentorointiin, johdon seuraajasuunnitteluun ja hallitun riskienoton kouluttamiseen.

# Tunnusluvut tammi-huhtikuu 2026

## Konkurssit ja toimintansa lopettaneet yritykset (tammi-huhtikuu 2026)



## Uudet yritykset (tammi-huhtikuu 2026)

”Huhti-toukokuun vaihteessa näytti siltä, että konkurssien määrä alkoi kääntyä laskuun edellisvuoteen verrattuna. Nyt kesäkuun alussa määrät ovat kuitenkin jälleen edellisen vuoden tasolla. Trattojen määrät ovat tänä vuonna selvästi viime vuotta pienemmät, mutta valitettavasti se ei vielä heijastu konkurssihakemusten tai konkurssien määrään.

Trattojen määrän pienentyminen kuitenkin signaloii yritysten maksuvaikeuksien helpottamista, ja se on yleensä yksi ensimmäisiä positiivisia merkkejä pk-yritysten tilanteesta. Konkurssien ja konkurssihakemusten määrä kielii menneistä talousvaikeuksista, joten pelkästään niitä katsomalla ei kannata muodostaa kuvaa tulevaisuuden kehityksestä.”



### Jaakko Nors

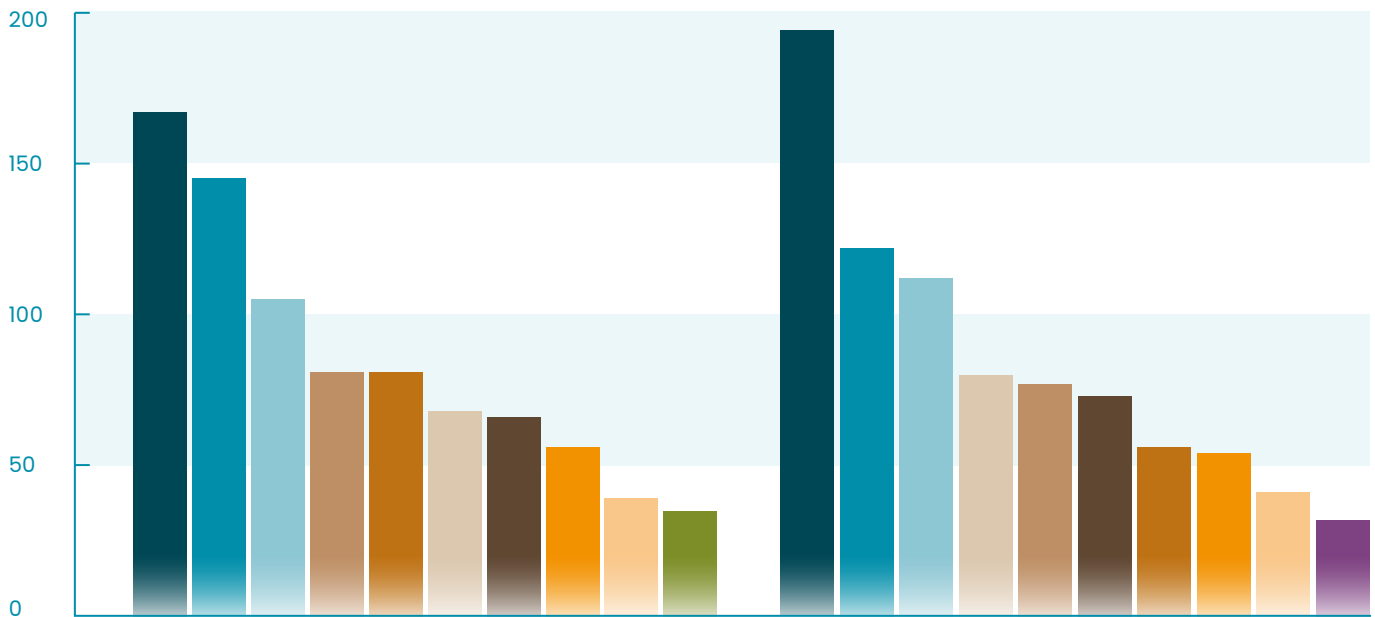
Tuoteomistaja  
Suomen Asiakastieto

+358 (50) 388 9549  
[jaakko.nors@asiakastieto.fi](mailto:jaakko.nors@asiakastieto.fi)  
[Seuraa Jaakkoa LinkedInissä](#)

### Jaakon vinkki yrityksesi seuraavalle kvartaalille:

”Vanha vitsi on, että Suomi sulkeutuu kesäksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaikilla B2B-aloilla sitä, etteikö kauppaa voisi tehdä. Kesäkuukausina töissä olevat asiantuntijat voivat olla hyvinkin valmiita juttelemaan yrityksensä kehittämisestä.”

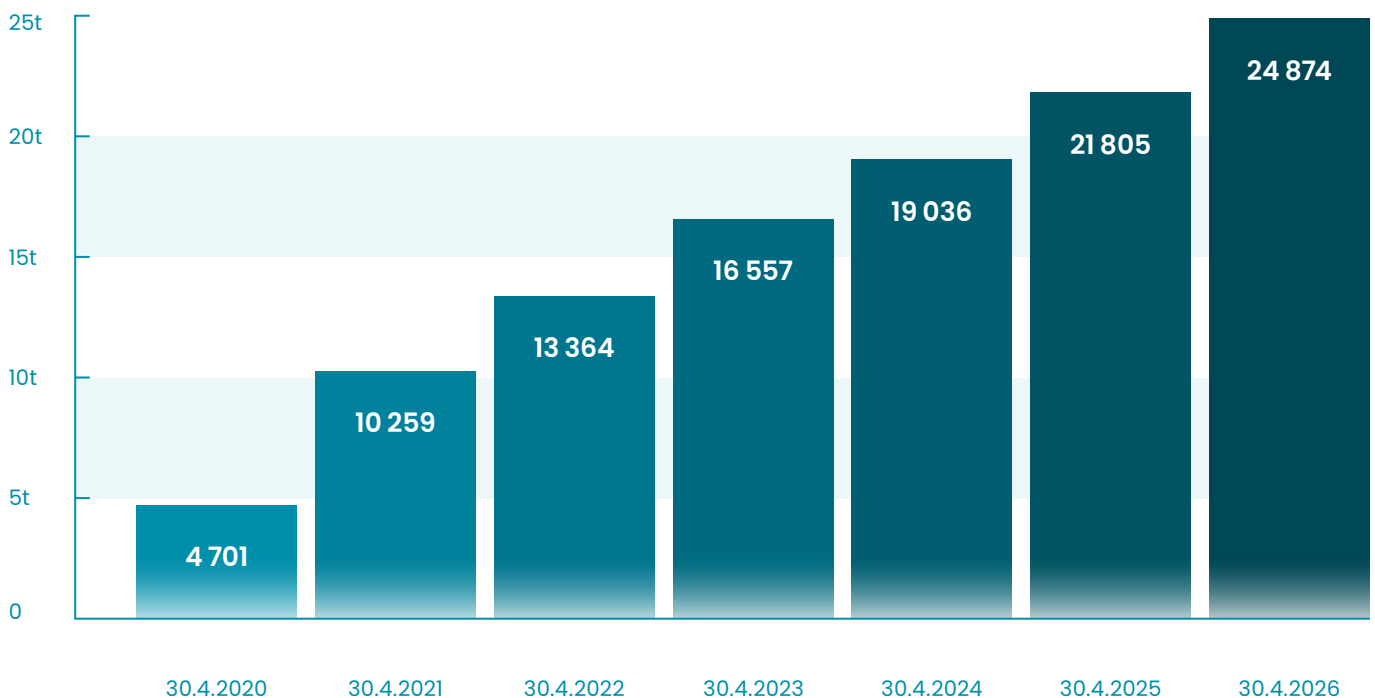
## Konkurssit top 10 alat



- 2026
1. (167) Rakentaminen
  2. (145) Tukku- ja vähittäiskauppa
  3. (105) Majoitus- ja ravitsemistoiminta
  4. (81) Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
  5. (81) Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
  6. (68) Teollisuus
  7. (66) Kuljetus ja varastointi
  8. (56) Muu palvelutoiminta
  9. (39) Kiinteistöalan toiminta
  10. (35) Televiestintä, ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, tietotekninen konsultointi ja tietopalvelutoiminta

- 2025
1. (194) Rakentaminen
  2. (122) Tukku- ja vähittäiskauppa
  3. (112) Majoitus- ja ravitsemistoiminta
  4. (80) Teollisuus
  5. (77) Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
  6. (73) Kuljetus ja varastointi
  7. (56) Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
  8. (54) Muu palvelutoiminta
  9. (41) Kiinteistöalan toiminta
  10. (32) Taiteet, urheilu ja virkistys

## Maksuhäiriöisten yritysten määrä



# Tilaa Asiakastiedon maksuton tilastouutiskirje!

Skannaa QR-koodi tai [klikkaa tästä](#).

